

# サプライヤーのコストマネジメント

近藤健二（アンデン株式会社）

## はじめに

原価を正確に知り、従業員にモチベーションを与えるためのシステムのあり方は何か。自動車部品サプライヤーを例に、原価計算の改善によるボトムアップ・エンパワメントを推進するための方法を取り上げた。コスト・ダウン（原価削減）が主な課題となるが、より現場のニーズを引き出すために、物流部門に焦点をあてた。そこでの保管費等の管理による製品在庫量の適正化や関係諸費用の削減効果を把握することを実施項目とした。

本学会でも報告されているように、サプライヤーは、組織間の関係において、納期や品質、製品開発など多くのプレッシャーを与えられており、近年その疲労度も増していると考えられる。さらに、SC（サプライチェーン）が根付いているトヨタグループなどのように、コスト・ダウン推進は、もはや部品の調達方法改善と一体となっている。物流費（physical distribution cost）などはその中心ともいえる。したがって、部品を安く安定して供給できる信頼関係の構築は、利益を出し続ける源である。経営者は、従業員自らがアクティビティの重要性を認知できる透明性のある財務運営により、利益の源泉をより明らかにするよう心掛けるべきである。その意味でも、ABC（activity-based costing）、ABM（activity-based management）、SCM（supply chain management）、TOC（制約理論）などの各要素を盛り込んだ手法を見出す必要がある。

## 原価計算はなぜ必要か

インプット（投入量）とアウトプット（産出量）がはっきり見えなければ、生産意欲が湧かない。インプットを最小限にすることで、ムダを削除して、期待したアウトプットを確保しようとする。経験から生み出される人間の本能的行動である。

物流改善に置き換えてみる。製品ストアの在庫は、停滞時間が長ければ、利益を圧迫することになる。したがって、すみやかにアSEMBラーへ供給する必要がある。すなわち、JIT（just-in-time）が有効である。櫻井（2004, pp.279-280）は、EOQ（economic order quantity analysis；経済的発注量分析）からJITへの移行は示したものの、それ以降は触れていない。ただし、物流費への標準原価計算の適用については、次のような算定式を設けている（同上, p.373）

機能別標準原価 = 変動的標準作業率 × 測定単位 + 固定費

つまり、現実には、変動予算をもとに標準原価計算が適用される。標準原価は、どのように

算定されるか。この詳細は後に検討する。

### 典型的な物流費（保管費）の管理

完成品を自家倉庫で管理する場合、櫻井は「自家倉庫の管理に関して、標準原価を活用した管理が適用されることがある。その際、原価を固定費と変動費に区分して、変動予算を併用した標準原価計算が活用される」（前掲書, p.376）とする。では、具体的な項目でみるとどうなるか。矢澤（1997, pp.95-98）は、中小企業庁（1993）『わかりやすい物流コスト算定マニュアル』の作業別物流コスト表を取り上げている。作業項目や人件費、保管費、情報処理費等の区別には役に立つ。具体例については、中小企業庁（2005）『物流 ABC（Activity-Based Costing）準拠による物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル』より特定アクティビティを取り上げ、標準作業時間、コスト等から物流効率化を検討する。

### 物流 ABC から SCM（サプライチェーンマネジメント）へ

物流 ABC とは、「実施する物流活動を識別し、当該物流活動に要する活動原価を集計し、各種の原価作用因を使用して活動原価を製品別に割当てる物流原価計算の一方式である」（西澤, 2003, p.27）と定義できる。これは、SCM を効率的に運用するための手段として注目される。その目的は、物流活動のムダを排除することであり、従業員のモチベーションや改善と効果にかかわるものである。よって、TOC（制約理論）との融合性をも検討する。

### おわりに

物流費は、改善の宝庫といわれるように、方法によっては、大きく利益に貢献できるはずである。伝統的な原価計算の修正により、また全員参加でアクティビティと非標準作業のムダやコストの探求をすることで、ボトムアップ・エンパワメントの推進に繋がる。それは、全体最適のための理論（TOC）が注目を浴びた所以である。

### 参考文献・資料

- ・ 櫻井通晴（2004）『管理会計 第三版』同文館出版, 279-280, 373, 376 頁。
- ・ 中小企業庁（2005）『物流 ABC（Activity-Based Costing）準拠による物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル』。
- ・ 西澤脩（2003）『ニュー管理会計シリーズ第3巻 物流活動の会計と管理 物流の ABC から SCM まで』白桃書房, 27 頁。
- ・ 矢澤秀雄（1997）『管理会計 スループットと物流費』税務経理協会, 95-98 頁。